

## Приложения

### Приложение 1

Ниже приводится оглавление элемента ЗНАНИЕ модели организационной зрелости управления проектами.

#### СЕКЦИЯ 1: ВВЕДЕНИЕ В ОРМЗ

Раздел 1 — Основные идеи

- 1.1 Назначение и область применения ОРМЗ
- 1.2 Реализация через проекты корпоративной стратегии компании
- 1.3 Корпоративное управление проектами
- 1.4 Организационная зрелость

Раздел 2 — Краткий обзор

- 2.1 Как организован Стандарт
- 2.2 Знание, Оценка и Улучшение
- 2.3 Введение в ОРМЗ

#### СЕКЦИЯ 2: ПОНИМАНИЕ МОДЕЛИ

Раздел 3 — Лучшие Практики

- 3.1 Что такое Лучшие Практики?
- 3.2 Как могут быть использованы Лучшие Практики
- 3.3 Возможности, Результаты и Ключевые Показатели Эффективности
- 3.4 Зависимости между Лучшими Практиками и Возможностями
- 3.5 Категоризация Лучших Практик и Возможностей в ОРМЗ

Раздел 4 — Процессы Корпоративного Управления проектами

- 4.1 Введение
- 4.2 Проекты, Программы и Портфели
- 4.3 Процессы Управления Проектами
- 4.4 Процессы Управления Программами
- 4.5 Процессы Управления Портфелем проектов
- 4.6 Как процессы управления Портфелем проектов, Программой и Проектами составляют Процесс Корпоративного Управления проектами

#### СЕКЦИЯ 3: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ

Раздел 5 — Справочники ОРМЗ

- 5.1 Введение
- 5.2 Объяснение Справочников
- 5.3 Образцы Справочников

Раздел 6 — Цикл ОРМЗ

- 6.1 Введение
- 6.2 Диаграмма Цикла ОРМЗ
- 6.3 Шаги Цикла ОРМЗ

#### СЕКЦИЯ 4: ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А: Процесс стандартизации РМІ

Приложение В: Эволюция Организационной Модели Зрелости Управления Проектами

Приложение С: Разработчики и Рецензенты ОРМЗ

Приложение D: Самооценка с использованием ОРМЗ

Приложение E: Всесторонняя Оценка: Детальные Шаги

Приложение F: Справочник Лучших Практик

Приложение G: Справочник Возможностей

Приложение H: Справочник «Планирование Улучшений»

Приложение I: Модели процессов Управления Программой и Портфелем Проектов

## Приложение 2.

### Глоссарий процессного подхода к управлению

**Бизнес-процесс** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

**Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

**Вход бизнес-процесса** – ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса.

**Выход бизнес-процесса** – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

**Документооборот** – система документального обеспечения деятельности предприятия.

**Заказчик** – должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

**Показатели бизнес-процесса** – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

**Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ)** – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**Показатели продукта (услуги)(ПП)** – параметры продукта бизнес-процесса.

**Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК)** – параметры удовлетворенности клиента.

**Поставщик** – субъект, предоставляющий ресурсы.

**Потребитель (клиент)** – субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть:

а) *внутренний* – то есть находящийся в организации и, в ходе своей деятельности, использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;

б) *внешний* – то есть находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

**Операция (работа)** – часть бизнес-процесса.

**Регламент бизнес-процесса** – документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

**Ресурсы** – информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса.

**Модель** – графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

**Функция** – направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

Глоссарий управления проектами

**Базис (Project Baseline)** - основополагающие параметры и фиксирующие их согласованное понимание всеми участниками документы проекта – «точка опоры» для всего последующего развития проекта.

**Базис (Project Baseline)** - основополагающие параметры и, фиксирующие их согласованное понимание всеми участниками, документы проекта - "точка опоры" для всего последующего развития проекта. - первоначальный план проекта с утвержденными изменениями. Базовый план бывает также и по составляющим проекта - стоимости, расписанию и т.д. [ОУП].

**Бюджет проекта (Project budget)** - Утвержденное запланированное распределение финансовых средств проекта по различным основаниям:

- по статьям затрат; по временным периодам, по участникам проекта; по решаемым задачам, по компонентам ожидаемых результатов; по элементам организационной структуры проекта и т. п.
- сметная стоимость, распределенная по периодам выполнения проекта [НТК].

**Выражение "if"** — Определяет условия, при которых должны быть выполнены определенные изменения данных проекта. Если условие "if" выполнено, то Р3е производит изменения, указанные в выражении "then", если условие "if" не выполнено, то Р3е производит изменения, указанные в выражении "else".

**Группировка** — Организация данных проекта по общему признаку. В Р3е каждая группа работ выделяется цветным заголовком.

**Зависимость "Старт к старту" (SS)** — Зависимость между работами, при которой старт работы— последователя зависит от старта работы— предшественника.

**Зависимость "Старт к финишу" (SF)** — Зависимость между работами, при которой работа— последователь не может быть завершена до тех пор, пока не начнется работа— предшественник.

**Зависимость "Финиш к старту" (FS)** — Зависимость, при которой работа— последователь начинается после завершения работы— предшественника. Эта зависимость является зависимостью по умолчанию.

**Зависимость "Финиш к финишу" (FF)** — Зависимость, при которой работа последователь должна быть закончена к окончанию работы предшественника.

**Заинтересованные лица (Stakeholders)** - физические и юридические лица, как непосредственно участвующие в проекте, так и те, чьи

интересы могут быть затронуты процессами осуществления проекта и его результатами.

**Иерархическая структура работ** — структуризация работ проекта, отражающая его основные результаты. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение компонентов проекта [ОУП].

**Изменения** — Увеличение или уменьшение характеристик элементов проекта. Пересмотр базового плана проекта. Подразумевает документально оформленные и утвержденные изменения [УП].

**Изменения проекта (Project Changes)** — модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, используемых ресурсов, управленческих и технологических процессов и т.п.

**Календарный план проекта (Project Schedule)** — перечень планируемых работ проекта со сроками исполнения и ответственными лицами, подготовленный в соответствующей форме, определенной планом управления проектом.

**Ключевые вехи проекта (Project Milestones)** — ключевые события проекта, свершение которых является необходимым и достаточным условием, определяющим достижение результатов проекта. Обычно представляются в виде схемы или таблицы с взаимосвязями и сроками свершения, образуя **План по Вехам (Milestone Plan, Milestone Schedule, Master Schedule)**.

**Контрольное событие** — важное событие проекта, обычно связанное с достижением важнейших результатов [ОУП].

**Корневой ресурс** — Ресурс самого высокого уровня для Вашей организации. Вы не можете удалять корневой ресурс из иерархии ресурсов. Однако, Вы можете редактировать информацию по корневому ресурсу.

**Корневой элемент** — Элемент самого высокого уровня в структуре проектов предприятия (EPS), организационной структуре (OBS) или структуре декомпозиции работ (WBS).

**Критический путь** — самая продолжительная последовательность работ проекта, имеющих нулевой или отрицательный резерв. Длительность работ, лежащих на критическом пути, определяет длительность проекта в целом; задержка любой из этих работ задержит дату финиша всего проекта.

**Куратор проекта (Sponsor)** — лицо, отвечающее перед руководством предприятия за успех проекта в целом и имеющее полномочия для решения ресурсных и других проблем, эскалированных руководителем проекта.

**Менеджер проекта** — лицо, ответственное за управление проектом [РМВОК].

**Метод критического пути (МКП)** — Метод, использующий длительности работ и зависимости между ними, для расчета расписания проекта в целом. МКП фокусирует внимание на критическом пути, влияющем на дату завершения проекта в целом или на его промежуточные этапы. Р3е также рассчитывает ранние даты — самые ранние даты возможного старта и финиша каждой работы — и поздние даты — самые поздние даты возможного старта и финиша каждой работы без задержки финиша проекта в целом или его промежуточных этапов.

**Ограничение "Жесткий старт"** — Ограничение, устанавливающее даты раннего и позднего старта работы на определенную Вами дату. Р3е применяет дату жесткого старта, невзирая на то, как она повлияет на логику сети. Жесткая дата раннего старта может повлиять на поздние даты всех работ, предшествующих работе, на которую наложено ограничение, и на все ранние даты работ, следующих за работой, на которую наложено ограничение.

**Ограничение "Жесткий финиш"** — Ограничение, устанавливающее даты раннего и позднего финиша работы на определенную Вами дату. Р3е применяет дату жесткого финиша, невзирая на то, как она повлияет на логику сети. Это ограничение влияет на поздние даты всех работ, предшествующих работе, на которую наложено ограничение, и на все ранние даты работ, следующих за этой работой.

**Ограничение "Как можно позже"** — Ограничение, накладываемое на работу с положительным резервом, позволяющее ей начаться как можно позже, не задерживая своих последователей. При применении этого ограничения Р3е устанавливает ранние даты как можно позже без влияния на работы- последователи.

**Ограничение "Старт на дату"** — Ограничение, накладываемое на работу, путем назначения даты старта. Ограничение "Старт на дату" задерживает дату раннего старта или же приближает дату позднего старта для соответствия указанной дате ограничения. В отличие от жесткого ограничения по старту, которое может нарушить логику сетевого графика, данное ограничение сохраняет ее.

**Ограничение "Старт не позже, чем..."** — Ограничение "Старт не позже, чем...", назначенное на работу, определяет самую позднюю дату старта работ. Рассчитывая расписание, Р3е назначает ограничение "Старт, не позже чем..." при расчете расписания назад, только если рассчитанная дата позднего старта будет позже, чем назначенная дата. Это ограничение может уменьшить полный резерв. Оно влияет только на поздние даты.

**Ограничение "Старт не раньше, чем..."** — Накладываемое на работу ограничение, определяющее самую раннюю дату старта работы. При расчете расписания, Р3е применяет ограничение "Старт не раньше, чем..." при расчете расписания вперед, только если вычисленный ранний старт будет раньше, чем назначенная дата. Это ограничение влияет только на ранние даты. Дата раннего старта работы с ограничением "Старт не раньше, чем..." не может быть раньше, чем назначенная дата, хотя последовательность работ сетевого графика может быть причиной более позднего начала работы.

**Ограничение "Финиш на дату"** — Ограничение, накладываемое на работу, путем навязывания даты финиша. Ограничение "Финиш на дату" может задержать ранний финиш или же приблизить поздний финиш к дате ограничения.

**Ограничение "Финиш не позже, чем..."** — Ограничение, накладываемое на работу, определяющее самые поздние сроки, когда она может быть завершена. Ограничение "Финиш не позже, чем..." влияет только на поздние даты. Данное ограничение используется для обеспечения выполнения работы не позднее назначенной даты.

**Ограничение "Финиш не раньше, чем..."** — Ограничение, накладываемое на работу, определяющее самые ранние сроки, когда работа может быть завершена. Ограничение "Финиш не раньше, чем..." позволяет координировать параллельные работы, обеспечивая их выполнение к определенной дате. Это ограничение часто применяется к работам, имеющим несколько предшественников, которые должны завершиться до следующей фазы проекта.

**Определение Проекта (Project Definition Report)** — документ, определяющий проект, в том числе: каковы цели и результаты проекта; в чём его необходимость; что должно быть сделано; как, когда, и где это должно быть сделано; что для этого нужно; сколько это будет стоить; какие необходимо привлечь внешние ресурсы и организации; какие стандарты и процедуры подлежат соблюдению при осуществлении проекта [НТК].

**Организационная структура (OBS)** — это иерархическое представление структуры управления проектами. Через ответственного исполнителя, определяемого в иерархии OBS, определяются привилегии и права доступа пользователей к узлам и проектам в иерархии структуры проектов предприятия (EPS).

**Отклонение (Deviation)** — выход за пределы установленных требований. К отклонениям относятся случаи, когда результат работы не удовлетворяет требованиям или необоснованно их превышает [QMPP].

**Оценка до завершения (ETC)** — Оценочная стоимость для завершения работы. Рассчитывается как оставшаяся полная стоимость ра-

боты (Оставшаяся полная стоимость), или же, как  $PF * (BAC - BCWP)$ , в зависимости от выбранного метода расчета освоенного объема для пакета работ.

**Оценка по завершении (EAC)** — Оценка стоимости оставшегося объема работ. Рассчитывается, как сумма фактической полной стоимости и стоимости до завершения;  $EAC = ACWP + ETC$ . Метод расчета ETC зависит от выбранного метода расчета освоенного объема для пакетов работ.

**План управления проектом (Project Management Plan)** — основополагающий документ (baseline document), с которого должен начинаться любой проект. Содержит согласованное всеми участниками документально зафиксированное представление о проекте. В инвестиционных проектах – Мастер-план проекта (Project Master Plan) (УП).

**Показатели** — Один из методов управления проектами. Вы определяете параметр показателя, его нижнее и/или верхнее значения, по которым будут оцениваться данные проекта для выявления уведомлений, которые необходимо контролировать. Уведомление автоматически создается в случае, когда параметр показателя меньше или равен нижнему значению показателя, или же больше или равен верхнему значению показателя. Например, для показателя Cost % of Planned Вы можете установить верхнее значение, равное 100%. Когда фактические затраты по выбранному элементу WBS достигнут 100% от запланированных затрат, P3e создаст уведомление. Вы можете назначить ответственного за уведомление, создаваемые по показателю. Вы также можете выбрать макеты контроля и назначить показателям уровни приоритета.

**Показатель освоения затрат (CPI)** — Показатель освоения затрат  $CPI = \text{Плановая стоимость выполненных работ (BCWP)} / \text{Фактическая стоимость выполненных работ (ACWP)}$

**Предметная область (Scope)** — совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта [РМВОК].

**Предшественник** — Работа, которая должна быть выполнена до другой работы. Работа— предшественник определяет даты старта и финиша своих последователей. Работа может иметь несколько предшественников, с каждым из которых могут быть разные зависимости.

**Проблемные ситуации (Problem situations)** — возникающие при осуществлении проекта ситуации, для выхода из которых необходимо находить оптимальные решения [НТК].

**Проблемы проекта (Project Problems)** — любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует изучения и решения для того, чтобы проект мог идти так, как запланировано.

**Проект** —

- уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [ISO].
- целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги [НТК].
- уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов.

**Проектные отклонения (Project Exceptions)** — несовпадения фактических и плановых результатов проекта, причины таких несовпадений, методы и технологии, позволяющие справляться с такими ситуациями в проекте. Включают в себя риски, проблемы и изменения.

**Проектные риски (Project Risks)** —

- возможность возникновения непредвиденных ситуаций или рисков событий в проекте, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта. Риск проекта характеризуется следующими факторами: источниками и характеристиками событий, которые могут оказать влияние на его выполнение; вероятностями появления таких событий; возможным ущербом проекту и оценкой его влияния на проект.
- в самом общем понимании – это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из расчета которых принимаются решения в настоящем [УПП].

**Работа типа веха** — Работа типа веха отмечает начало или окончание крупной фазы или этапа проекта. Веха не имеет длительности, поэтому её иногда называют "работой с нулевой длительностью". Даты старта и финиша вехи имеют одинаковые значения. С вехой можно связать документы. На веху можно назначить расходы, но нельзя назначить ресурсы, роли или распределенные во времени стоимости, например, трудозатраты.

**Работа типа Гамак** — Длительность работы типа гамак зависит от ее предшественников и/или последователей. На работу такого типа не может быть назначено никаких ограничений. При выравнивании ресурсов, P3e не учитывает работы типа гамак. Работы типа гамак используются для задач, зависящих от других работ. Например, Вы можете сделать работой типа гамак конторскую работу, охрану, или управленческую работу. Работа типа Level of Effort (Гамак) отличается от работы Hammock. Даты работы Level of Effort (Гамак) зависят от дат позднего старта и раннего финиша своих предшественников / последователей.

Даты работы Hammock зависят от дат раннего старта и позднего финиша своих предшественников/последователей.

**Работа, определяемая заданием** — Для работы, определяемой заданием, P3e рассчитывает назначенные ресурсы в соответствии с календарем работы, а не с календарем ресурсов. Работы, определяемые заданием, используются в случае, когда несколько ресурсов, назначенных на одну и ту же работу должны работать вместе.

**Работа, определяемая ресурсом** — Ресурсы, назначенные на данный тип работы, работают в соответствии с ресурсными календарями, а не по календарю работы. Длительность работы определяется доступностью ресурса для работы. Работы, определяемые ресурсом, используются в случае, когда несколько ресурсов, назначенных на работу, могут работать независимо.

**Расписание проекта** — плановые даты для выполнения работ и плановые даты для наступления контрольных (ключевых) событий («вех») проекта [НТК].

**Расчет расписания вперед** — Расчет ранних дат проекта. Расчет расписания вперед начинается с начала проекта и продолжается до его окончания, при этом для каждой работы рассчитываются даты раннего старта и финиша.

**Расчет расписания назад** — Расчет поздних дат работ проекта. P3e начинает расчет расписания назад с самой поздней даты раннего финиша последней работы, или же с навязанной даты финиша проекта, если такая существует, и идет в обратном направлении до первой работы проекта. P3e рассчитывает поздние даты старта и финиша каждой работы на основании длительностей, ограничений и зависимостей.

**Решение проблем (Problem Solving)** — определение последовательных систематических процедур, с помощью которых анализируются и решаются проблемные ситуации [НТК].

**Риск** — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков [УП].

**Родительский ресурс** — Ресурс, включающий в себя другие ресурсы более низкого уровня.

**Родительский элемент** — Элемент иерархии WBS или OBS, содержащий другие элементы более низкого уровня.

**Руководитель проекта (Project manager)** — менеджер, отвечающий за успешную реализацию проекта, взаимодействие с Заказчиком, субподрядчиками и подразделениями Компании, организацию подготовки и предоставление отчетности по проекту.

**Содержание и границы проекта (Project Scope)** – цели и задачи проекта, основные результаты, критерии оценки того, что работа или ее

часть выполнена (букв. пределы, рамки, сфера). Содержание работ и результаты проекта (или его части). Проект описывается путем перечисления всех выполняемых работ, необходимых ресурсов и конечных результатов, включая требования к качеству [УП].

**Спонсор проекта** – отдельный человек или организация, для которых проект предпринят и которые в наибольшей степени принимают на себя проектный риск [BS2].

**Стоимостной показатель выполнения расписания (SPI)** — Стоимостной показатель выполнения расписания (SPI) = Плановая стоимость выполненных работ (BCWP) / Плановая стоимость работ по графику (BCWS)

**Структура декомпозиции работ (WBS)** — Иерархическая структура работ, которые должны быть выполнены для осуществления проекта. WBS структурирована по уровням элементов проекта, начиная с самого продукта, а затем разделяется на этапы работы.

**Структура декомпозиции работ (Work Breakdown Structure), СДР (WBS)** - представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции. СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

**Структура проектов предприятия (EPS)** — Иерархическая структура проектов предприятия. EPS. Используется для бюджетирования сверху— вниз, многопроектного управления, определения структуры проектов и определения прав доступа к информации.

**Структура разбиения работ** — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня пакеты детальных работ [УП],

**Структурная декомпозиция работ** — иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и пакет работ или работа [НТК].

**Текущая дата** — Дата, используемая P3e в качестве исходной точки при расчете расписания.

**Узел EPS** — Уровень, находящийся выше проекта в иерархии EPS.

**Управление проектами (Project Management)** — профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами путем применения современных методов, средств и искусства управления для успешного достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характери-

стикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах. Управление проектом включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного процесса достижения его целей [ISO].

**Управление проектом** — процесс применения знаний, навыков, методов и средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта [PMBOK].

**Устав Проекта (Project Charter)** — документ, разработанный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта право использовать ресурсы организации для выполнения работ проекта [PMBOK].

**Участники проекта** — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта [PMBOK].

**Целевой план** — Зафиксированный план проекта. Этот план является целью, относительно которой вы можете контролировать стоимость проекта, выполнение графика и т.д.

**Цели (Scope)** — совокупность продуктов и услуг, намеченных к производству в проекте [ОУП].

**Activity (Операция)** — Элемент проекта, на исполнение которого назначаются ресурсы.

**Activity Definition (Определение состава операций)** — Определение перечня операций, выполнение которых необходимо для получения результатов проекта.

**Activity Description (Описание операции)** — Короткое описание операции, используемое в диаграммах проекта.

**Actual Cost of Work Performed (ACWP) (Фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР))** — Фактические затраты за определенный период. ФСВР может определяться для проекта в целом, фазы, задачи или произвольной группы фаз и задач.

**Actual Start (Фактическое начало)** — Дата начала выполнения работы.

**Administrative Closure (Административное завершение)** — Подготовка, сбор и распределение информации, формализующей завершение проекта.

**Assignment (Назначение)** — Назначение ресурса на исполнение работ операции.

**Availability (Доступность)** — Имеющееся в наличии количество ресурсов в течение заданного временного интервала.

**Baseline (Исходный план)** — Набор характеристик проекта, содержащих сведения об основных временных и стоимостных параметрах

работ; нужен для проведения сравнения характеристик проекта на различных этапах его жизненного цикла.

**Baseline Duration (Плановая длительность)** — Плановая длительность задачи на момент принятия исходного плана Базовая длительность В MS Project используется термин Task (Задача).

**Budget At Completion (BAC) (Бюджет на завершение)** — Плановая стоимость проекта Бюджет по завершению (БПЗ).

**Budgeted Cost of Work Performed (BCWP) (Базовая стоимость выполненных работ (БСВР))** — Параметр, используемый при анализе по методике освоенного объема, который обозначает запланированную по исходному (или базовому) плану стоимость работ, которые были выполнены к моменту анализа. БСВР иногда называется освоенным объемом. Вариант названия: Baseline Cost of Work Performed. Базовая стоимость выполненных работ (БСВР).

**Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS) (Базовая стоимость запланированных работ (БСЗР))** — Параметр используется при анализе хода работ по методике освоенного объема и обозначает сводную стоимость работ, которые должны были быть осуществлены к моменту анализа. Другими словами, параметр обозначает, каковы должны быть затраты на проект на текущий момент по исходному (базовому) плану. Вариант названия: Baseline Cost of Work Scheduled. Базовая стоимость запланированных работ (БСЗР).

**Change Control (Управление изменениями)** — Применение корректирующих воздействий, если это необходимо по результатам анализа исполнения.

**Change Control Board (CCB) (Совет управления изменениями)** — Формальная группа участников проекта, ответственная за принятие или отказ в утверждении запросов на изменения.

**Change Management (Управление изменениями)** — Совокупность процессов, связанных с обеспечением защиты проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов, внесением необходимых скоординированных изменений и контроль за их эффективным осуществлением.

**Communication Planning (Планирование взаимодействия)** — Определение потребностей в информации и взаимодействии участников проекта.

**Communications Management (Управление коммуникациями)** — Совокупность процессов, обеспечивающих своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта

**Communications Planning (Планирование коммуникаций)** — Один из процессов управления проектом, заключающийся в определе-

нии информационных и коммуникационных потребностей участников проекта и заинтересованных лиц, и разработке мероприятий по их удовлетворению.

**Conflict Management (Управление конфликтами)** — Совокупность процессов, в которых с помощью использования управленческих технологий решаются различные несогласования, возникающие в рамках работы над проектом.

**Contingency Planning (Планирование с учетом неопределенностей)** — Разработка плана проекта с определением альтернативных стратегий на случай наступления рискованных событий.

**Contingency Reserve (Резерв на непредвиденные обстоятельства)** — Специально зарезервированные количества для тех событий проекта, информация о которых недостаточна для тщательного планирования.

**Corrective Action (Корректирующее воздействие)** — Изменения, вносимые для приведения прогноза выполнения проекта в соответствие с планом.

**Cost Budgeting (Разработка бюджета)** — Приложение стоимостных оценок к элементам проекта.

**Cost Control (Управление стоимостью)** — Управление изменениями бюджета проекта.

**Cost Estimating (Стоимостная оценка)** — Оценка стоимости операций проекта.

**Cost Management (Управление стоимостью)** — Совокупность процессов, необходимых для соблюдения утвержденного бюджета проекта, планирования ресурсов, оценке стоимости, формирования сметы и контроля стоимости.

**Cost of Quality (Стоимость качества)** — Стоимость управления качеством.

**Cost Variance (CV) (Отклонение по стоимости (ОПС))** — Параметр, использующийся для анализа по методике освоенного объема, рассчитывающийся как разница между запланированными (BCWP, БСВР) и фактическими затратами (ACWP, ФСВР) на выполнение текущего объема работ. Если значение SV (ОКП) равно нулю, значит, динамика расходования бюджета соответствует плану. Если значение больше нуля, значит, потрачено меньше, чем запланировано, и проект экономит средства. Отрицательное значение индикатора сообщает о том, что средства расходуются быстрее, чем предусмотрено планом.

**Critical Path (Критический путь)** — Последовательность работ и зависимостей с минимальной продолжительностью, в течении которой может быть выполнен весь комплекс работ проекта.